

HIKMAH: Jurnal Pendidikan Islam Vol. 7, No. 1, Januari - Juni 2018

EFEKTIVITAS MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MEWUJUDKAN VISI MISI SEKOLAH

Fauzan Heru Santosa

Dosen STKIP KUSUMANEGARA

Email: fauzanheru@gmail.com

Abstrak

Efektivitas manajerial di sekolah merupakan kemampuan sekolah mewujudkan tujuannya. Tujuan atau arah dari sekolah sering juga dikenal dengan sebutan visi sekolah. Saat ini banyak sekolah yang belum mampu mewujudkan visinya dengan maksimal. Salah satunya disebabkan oleh faktor kepemimpinan. Pemimpin di sekolah atau kepala sekolah harus mampu menjadi faktor dominan pencapaian visi sekolah. Untuk mewujudkan efektivitas manajerial di sekolah dapat dilakukan oleh kepala sekolah dengan peningkatan integritas dan menanamkannya pada bawahan, peningkatan motivasi dan menjadi motivator ekstrinsik bagi sivitas sekolah dan menyediakan penghargaan serta membangun kepercayaan bawahan. Hambatan mewujudkan visi sekolah dapat diidentifikasi dari tiga faktor yaitu iklim sekolah yang tidak kondusif, kurangnya personil dan sarana prasarana serta kurangnya dana sekolah

Kata Kunci: *Efektivitas, Manajerial, Kepala sekolah, Visi, Misi*

A. Pendahuluan

Tujuan lembaga pendidikan (sekolah) akan terwujud secara maksimal apabila dipimpin oleh kepala sekolah yang berkompeten. Memimpin sebuah lembaga pendidikan tentu saja akan berbeda dengan memimpin lembaga lain seperti perusahaan atau organisasi politik. Dibutuhkan kemampuan dan keterampilan khusus dari seseorang untuk sukses menjadi seorang kepala sekolah.

Kepala sekolah yang mampu mewujudkan cita-cita atau visi sekolah dikatakan kepala sekolah yang berhasil. Keberhasilan mewujudkan tujuan tersebut dikenal dengan sebutan efektivitas manajerial. Pada dasarnya semua kepala sekolah dituntut untuk berhasil dalam tugasnya, walaupun diketahui banyak juga kepala sekolah yang belum optimal dalam mencapai tujuan sekolah.

Rendahnya efektivitas manajerial kepala sekolah dapat disebabkan oleh kekeliruan dalam pengangkatan kepala sekolah. Kekeliruan itu seperti mempromosikan guru Sekolah Dasar untuk menjadi kepala sekolah di salah satu SMP atau sebaliknya. Selain itu, tingginya mutasi kepala sekolah juga dapat mengurangi efektivitas manajerial karena kepala sekolah membutuhkan waktu untuk adaptasi dengan sekolah yang baru.

Politisasi lembaga pendidikan juga mempengaruhi efektivitas manajerial kepala sekolah. Pelaksanaan otonomi daerah menjadikan kepala daerah memiliki kewenangan mengatur sekolah. Politisasi dalam menentukan posisi kepala sekolah juga dirasakan. Setelah selesainya tahapan pilkada sering sekali terjadi pergantian pejabat di daerah, termasuk jabatan kepala sekolah. Politisasi inilah yang dapat menyebabkan efektivitas kepala sekolah akan menurun. Masduki Duryat mengemukakan pada umumnya kepala sekolah dipilih dari guru yang sudah cukup memiliki pengalaman, berdedikasi tinggi dan memenuhi persyaratan operasional dan moralitas, bahkan kadang-kadang juga pertimbangan politis¹.

Dewasa ini upaya untuk peningkatan profesionalisme kepemimpinan bagi kepala sekolah juga belum maksimal dilakukan. Hasil penelitian Puji Utami mengemukakan persoalan yang muncul dalam kepemimpinan kepala sekolah saat ini adalah belum adanya upaya peningkatan profesionalisme kepemimpinan manajerial secara dinamis dan terfokus pada kebutuhan². Oleh karena itu perlu upaya dari kementerian pendidikan untuk meningkatkan kegiatan peningkatan

¹ Masduki Duryat, *Kepemimpinan Pendidikan Meneguhkan Legitimasi dalam Berkontestasi di Bidang Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2016), hlm. 103.

² Puji Utami, Pengaruh Kekuasaan dan Kreativitas Terhadap Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di SMA Negeri se Kota Bekasi, *Prosiding Seminar Nasional MP*, 2017, hlm. 389.

kualitas kinerja kepala sekolah. Berdasarkan permasalahan di atas, penulis tertarik membuat tulisan tentang kajian konseptual efektivitas manajerial kepala sekolah dalam mewujudkan visi misi sekolah.

B. Landasan Teori

1. Efektivitas Manajerial

Beberapa pengertian efektivitas manajerial dikemukakan para ahli. Stephen Robbins dan Marry Coulter mengemukakan efektivitas manajerial *is a measure of how appropriate organizational goals are and how well those goals are being met*³. Maksudnya efektivitas manajerial adalah ukuran seberapa tepat sasaran organisasi dan seberapa baik sasaran tersebut tercapai. Pendapat ini mengemukakan bahwa efektivitas manajerial akan terlihat dari ketepatan sasaran dan kebermanfaatan sasaran tersebut. Sasaran yang hanya tepat saja belum dikatakan efektif apabila kebermanfaatannya belum maksimal.

Jennifer M. George dan Gareth Jones mengemukakan efektivitas manajerial *is the ability of an organization to achieve its goals*⁴. Efektivitas manajerial adalah kemampuan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Selanjutnya, John Wagner dan Hollenbeck yang mengemukakan efektivitas manajerial *is a measure of an organization's success in achieving its goals and objectives*⁵. Efektivitas manajerial adalah ukuran keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya.

Pencapaian tujuan organisasi pada dasarnya juga pencapaian tujuan orang-orang yang ada dalam organisasi. Pendapat ini menekankan bahwa

³ Stephen Robbins dan Mary Coulter. *Management* (New Jersey: Prentice Hall. 2012), hlm. 492.

⁴ Jennifer George dan Gareth Jones. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. (New Jersey Pearson Press. 2012), hlm. 8.

⁵ John Wagner dan Hollenbeck. *Organizational Behavior* (Oxon. Routledge. 2010), hlm. 260.

efektivitas manajerial tidak hanya dilihat dari ketercapaian tujuan organisasi secara umum, tetapi juga tujuan dari individu-individu yang ada pada organisasi. Apabila ada individu yang merasa tujuannya tidak tercapai atau tidak puas dengan pekerjaannya walaupun secara umum organisasi mencapai sasaran belum bisa dikatakan terwujudnya efektivitas manajerial. Berdasarkan beberapa pendapat di atas disimpulkan bahwa efektivitas manajerial di sekolah adalah kemampuan sekolah dalam mewujudkan tujuannya termasuk tujuan semua personil sekolah.

2. Kepala Sekolah

Dalam permendiknas No. 28 Tahun 2010 yang dimaksud dengan kepala sekolah/ madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin Taman Kanak-kanak/ Raudhotul Athfal (TK/RA), Taman Kanak-kanak Luar Biasa (TKLB), Sekolah Dasar/ Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB), Sekolah Menengah Pertama/ Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa (SMPLB), Sekolah Menengah Atas/ Madrasah Aliyah (SMA/MA), Sekolah Menengah Kejuruan/ Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK), atau Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SMALB) yang bukan Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi Sekolah Bertaraf Internasional (SBI)⁶.

Untuk menjadi seorang kepala sekolah dibutuhkan persyaratan tertentu. Persyaratan untuk menjadi kepala sekolah terdiri atas persyaratan umum dan persyaratan khusus. Persyaratan umum untuk menjadi kepala sekolah meliputi :

1) beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa; 2) memiliki kualifikasi akademik paling rendah sarjana (S1) atau diploma

⁶ Permendiknas No 28 Tahun 2010, *Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/madrasah*, Pasal 1 Ayat 1.

empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan perguruan tinggi yang terakreditasi; 3) berusia setinggi-tingginya 56 (lima puluh enam) tahun pada waktu pengangkatan pertama sebagai kepala sekolah/madrasah; 4) sehat jasmani dan rohani berdasarkan surat keterangan dari dokter Pemerintah; 5) tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan yang berlaku; 6) memiliki sertifikat pendidik; 7) pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenis dan jenjang sekolah/madrasah masing-masing, kecuali di taman kanak-kanak/raudhatul athfal/taman kanak-kanak luar biasa (TK/RA/TKLB) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA/TKLB; 8) memiliki golongan ruang serendah-rendahnya III/c bagi guru pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi guru bukan PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang dibuktikan dengan SK inpassing; 9) memperoleh nilai amat baik untuk unsur kesetiaan dan nilai baik untuk unsur penilaian lainnya sebagai guru dalam daftar penilaian prestasi pegawai (DP3) bagi PNS atau penilaian yang sejenis DP3 bagi bukan PNS dalam 2 (dua) tahun terakhir; dan 10) memperoleh nilai baik untuk penilaian kinerja sebagai guru dalam 2 (dua) tahun terakhir.

Sementara itu persyaratan khusus untuk menjadi kepala sekolah adalah: 1) berstatus sebagai guru pada jenis atau jenjang sekolah/madrasah yang sesuai dengan sekolah/madrasah tempat yang bersangkutan akan diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah; 2) memiliki sertifikat kepala sekolah/madrasah pada jenis dan jenjang yang sesuai dengan pengalamannya sebagai pendidik yang diterbitkan oleh lembaga yang ditunjuk dan ditetapkan Direktur Jenderal.

Persyaratan khusus guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah meliputi: 1) berstatus sebagai guru pada jenis atau jenjang sekolah/madrasah yang sesuai dengan sekolah/madrasah tempat yang bersangkutan akan diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah; 2) memiliki sertifikat kepala sekolah/madrasah pada jenis dan jenjang yang sesuai dengan pengalamannya sebagai pendidik yang diterbitkan oleh lembaga yang ditunjuk dan ditetapkan Direktur Jenderal.⁷

Kepala sekolah juga memiliki kompetensi tertentu. Dalam Peraturan Mendiknas No. 13 tahun 2007 disebutkan bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah adalah kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial⁸. Kompetensi kepribadian berkaitan dengan sifat dan sikap diri kepala sekolah, kompetensi manajerial berkaitan dengan kemampuan pengelolaan sekolah. Kompetensi kewirausahaan berkaitan dengan kemampuan menciptakan usaha menuju *entrepreneurship school*. Kompetensi supervisi berkenaan dengan kemampuan memberikan bimbingan dan bantuan kepada guru serta kompetensi sosial berkaitan dengan kemampuan membina hubungan baik sesama civitas akademika.

3. Visi dan Misi Sekolah

Setiap sekolah tentu saja memiliki visi dan misi. Visi dan misi dari sekolah harus merujuk pada fungsi dan tujuan pendidikan secara nasional. Selain itu, perbedaan jenjang pendidikan juga menyebabkan perbedaan visi dan misi sekolah. Begitu juga jenis pendidikan yang ada di sekolah menjadikan visi dan misi sekolah juga berbeda. Seperti contoh, visi SMK tentu saja berbeda dengan visi SMA dan MA.

⁷ Ibid.

⁸ Permendiknas No. 17 Tahun 2007 *Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab⁹. Visi dari seluruh sekolah di Indonesia harus merujuk pada fungsi dan tujuan pendidikan.

Adapun pengertian visi adalah suatu pandangan yang terdapat pada organisasi atau lembaga yang mempunyai pandangan jauh tentang tujuan-tujuan dan apa yang harus dilakukan untuk menggapai tujuan tersebut pada masa yang akan datang. Sementara misi adalah mendeklarasikan tentang apa yang harus dikerjakan oleh organisasi atau lembaga dalam mewujudkan Visi. Misi perusahaan adalah tujuan dan alasan mengapa perusahaan itu ada¹⁰.

Visi ialah pandangan jauh tentang suatu perusahaan ataupun lembaga dan lain-lain, visi juga dapat di artikan sebagai tujuan perusahaan atau lembaga dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuannya tersebut pada masa yang akan datang atau masa depan. Visi tidak dapat dituliskan secara lebih jelas karena menerangkan mengenai detail gambaran sistem yang di tujuinya, ini disebabkan perubahan ilmu serta situasi yang sulit diprediksi selama masa yang panjang. Di bawah ini beberapa persyaratan yang hendaknya dipenuhi oleh suatu pernyataan visi diantaranya meliputi: 1) berorientasi ke depan; 2) tidak dibuat berdasarkan kondisi pada saat ini; 3) mengekspresikan kreatifitas; dan 4) berdasar pada prinsip nilai-nilai yang mengandung penghargaan bagi masyarakat.

⁹ UU Sisdiknas No 20 Tahun 2003. Bab II Pasal 3

¹⁰ <https://alihamdan.id/apa-itu-visi-dan-misi/>, diakses 15 April 2018.

Misi ialah suatu pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan atau lembaga dalam usaha mewujudkan visi tersebut. Misi perusahaan diartikan sebagai tujuan dan alasan mengapa perusahaan atau lembaga itu dibuat. Misi juga akan memberikan arah sekaligus batasan-batasan proses pencapaian tujuan¹¹.

Secara sederhana visi sekolah merupakan arah atau tujuan sekolah, sementara misi sekolah merupakan upaya yang dilakukan sekolah untuk mewujudkan visi tersebut. Dalam operasionalisasi sekolah, seluruh kegiatan sekolah akan berupaya untuk mewujudkan visinya. Ketercapaian visi sekolah akan memperlihatkan efektivitas manajerial kepala sekolah.

C. Pembahasan

1. Upaya Mewujudkan Efektivitas Manajerial

Efektivitas manajerial merupakan keniscayaan dalam organisasi pendidikan. Untuk menghasilkan generasi yang cerdas tentunya sekolah harus mampu mewujudkan tujuannya. Kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya harus bisa mengeluarkan semua potensi yang dimiliki sivitas sekolah agar bekerja secara maksimal. Pelaksanaan pembelajaran di kelas juga harus terlaksana dalam suasana yang menyenangkan.

Beberapa hasil penelitian mengemukakan cara yang bisa dilakukan agar efektivitas manajerial bisa terwujud. Borshtsh mengemukakan bahwa *the individual features (professional competency, skills and mindsets) and organizational factors (data ware, resource and tool bases, system of*

¹¹ <http://www.gurupendidikan.co.id/visi-misi-pengertian-tujuan-contoh-perbedaan/>, diakses April 2018.

*responsibilities' allocation) were considered in the article as the main conditions of the managerial effectiveness in a company*¹².

Pendapat ini menekankan bahwa efektivitas manajerial menekankan pada dua faktor, yaitu faktor individu-individu yang ada dalam organisasi dan faktor organisasi itu sendiri. Efektivitas manajerial akan terwujud apabila personil sekolah memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan sekolah, memiliki pola pikir yang memajukan sekolah dan keterampilan teknis lainnya. Sementara faktor organisasi (sekolah) adalah ketersediaan sarana prasarana pendidikan dan pengajaran, kondusifnya iklim sekolah dan sebagainya.

Hasil penelitiannya lainnya menyebutkan bahwa *The findings of this study suggest many factors which affects training effectiveness like motivation, attitude, emotional intelligence, support from management and peers, training style and environment, open-mindedness of trainer, job related factors, self efficacy and basic ability etc.*¹³ Faktor motivasi, sikap, kecerdasan emosi dan faktor lainnya akan mempengaruhi keefektifan pelatihan.

Penulis melihat bahwa efektivitas manajerial juga akan dipengaruhi oleh faktor-faktor efektivitas pelatihan tersebut. Sekolah akan mampu mewujudkan tujuannya apabila motivasi dan sikap serta kecerdasan emosi sivitas sekolah sudah terbentuk dengan baik. Kepala sekolah sebagai motivator ekstrinsik bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya harus mampu membangkitkan motivasi bawahannya. Begitu juga motivasi para siswa juga harus bisa dibangkitkan oleh guru.

¹² Viktoriya Borshtsh. *Driving Forces Of Managerial Effectiveness*. Socio-economic Research Bulletin, 2012, Issue 3 (46), hlm. 15-21.

¹³ B.K Punia dan Saurabh Kant, *A Review Of Factors Affecting Training Effectiveness Vis-À-Vis Managerial Implications And Future Research Directions*, *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, Vol. 2 No. 1, 2013, hlm. 151-164.

Hasil penelitian selanjutnya dari Wei Chan dan kawan-kawan menyatakan bahwa *Knowledge of employees/staff skill have shown to significantly influence the effectiveness of inventory management*¹⁴ merupakan faktor yang mempengaruhi efektivitas manajerial. Selain itu Schmidt dan kawan-kawan mengemukakan faktor *organization characteristics, internal environment, employee characteristics, and managerial policies and practices*¹⁵.

Hasil penelitian Wei Chan dkk menekankan bahwa faktor pimpinan dan kompetensi karyawan memegang peran penting dalam mewujudkan efektivitas manajerial. Faktor pimpinan ditekankan pada kemampuannya dalam mengetahui tentang karyawan. Sementara Schmidt menekankan pada faktor karakteristik organisasi, lingkungan internal, karakteristik pegawai dan kebijakan pimpinan.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian di atas, dalam tulisan ini penulis menekankan bahwa untuk meningkatkan efektivitas manajerial di sekolah dilihat dari faktor pimpinan/ kepala sekolah. Peningkatan mutu dalam pendidikan tidak akan pernah lepas dari kegiatan kepemimpinan. Kepemimpinan yang kuat akan menjadikan organisasi pendidikan yang bermutu¹⁶. Kepala sekolah dapat melakukannya dengan memperbaiki diri dalam melaksanakan kepemimpinan dan memperbaiki sikap bawahan sebagai bentuk tanggungjawab seorang pimpinan. Upaya untuk mewujudkan efektivitas manajerial di sekolah oleh kepala sekolah dapat dilakukan dengan cara:

¹⁴ Shiau Wei Chan, Tasmin, R., A. H. Nor Aziati, Raja Zuraidah Rasi, Fadillah Binti Ismail, Li Ping Yaw. *Factors Influencing the Effectiveness of Inventory Management in Manufacturing SMEs*. International Research and Innovation Summit (IRIS2017) IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering 226 (2017).

¹⁵ Busaba Schmidt, Tepprasit Gulthawatvichai, Silpachai Suwanthada, Prapat Laxanaphisuth, *Factors Influencing The Effectiveness Of Campus Recreation Management: A Structural Equation Model*. Human Movement, Vol. 18, No 2, 2017. hlm. 68-76.

¹⁶ Hardianto dan Eripudin, *The Pioneer Leader of Education Quality Culture, Procedeeng*, Seminar Internasional Padang 2016, hlm. 67.

- a) Peningkatan integritas diri dan menanamkan integritas pada bawahan

Integritas sangat penting dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kepala sekolah harus menunjukkan integritas yang tinggi terhadap sekolah. Kemampuan menunjukkan integritas ini akan mempengaruhi sivitas sekolah untuk berintegritas dalam bekerja. Integritas dapat dilihat dari kemampuan dalam mengikuti aturan aturan sekolah. Penegakan disiplin dan aturan secara adil dari kepala sekolah akan memicu integritas bawahannya. *Integrity was identified as an important moral norm and defined, inter alia, as about holding onto and following one's own ethical values*¹⁷.

Integritas merupakan konsistensi dan teguh dalam memegang nilai-nilai luhur dan keyakinan. Nilai-nilai luhur jika dikaitkan dengan sekolah, tentu saja aturan-aturan yang ada di sekolah serta aturan umum di daerah tersebut. Sebagai seorang pimpinan, kepala sekolah harus menunjukkan perilaku kerja yang melambangkan dirinya memiliki integritas yang tinggi. Sikap yang mencerminkan integritas seseorang seperti kejujuran, kesetiaan, komitmen dan tanggungjawab. Kepala sekolah harus menampilkan sikap-sikap tersebut dan berusaha untuk menjadikan bawahannya juga memiliki sikap-sikap itu.

- b) Peningkatan motivasi diri dan mampu memotivasi bawahan

Motivasi merupakan dorongan untuk melakukan sesuatu. Orang yang memiliki motivasi dalam bekerja akan lebih bersemangat melaksanakan pekerjaan. Orang yang termotivasi juga akan lebih tekun dalam melaksanakan pekerjaan. Kepala sekolah harus mampu memperlihatkan diri sebagai orang yang memiliki

¹⁷ Pinnington Ashley, *Human Resources Management: Ethics and Employment* (New York: Oxford University Press, 2007), hlm. 67.

motivasi tinggi dalam bekerja. Selain itu juga harus mampu berperan sebagai motivator ekstrinsik bagi sivitas sekolah lainnya.

Untuk memotivasi bawahan, kepala sekolah harus memiliki motivasi terlebih dahulu. Hal ini ditegaskan oleh Adair dalam Hardianto yang mengemukakan delapan langkah dalam memotivasi bawahan, yaitu 1) anda harus termotivasi, 2) pilih orang yang bermotivasi tinggi, 3) perlakukan setiap orang sebagai individu, 4) tetapkan sasaran yang realistis dan menantang, 5) ingat, kemajuan akan memotivasi, 6) ciptakan lingkungan yang memotivasi, 7) berikan hadiah yang adil dan 8) berikan pengakuan¹⁸.

Selain meningkatkan motivasi, kepala sekolah juga harus mampu memicu motivasi sivitas sekolah untuk mewujudkan prestasi yang maksimal atau memiliki motivasi berprestasi. Dengan motivasi berprestasi, sivitas sekolah akan berupaya untuk menampilkan sikap agar berhasil dalam bekerja atau belajar (bagi siswa) secara maksimal.

Untuk meningkatkan motivasi berprestasi tenaga pendidik dan kependidikan cara yang dapat dilakukan diantaranya memberikan umpan balik secara berkala, sediakan model dan sebagainya. Hal ini sesuai dengan pendapat Hellriegel dan Slocum yaitu:

The following insights for leaders are recommended to foster achievement motivation in employees: 1) Arrange tasks so that employees receive periodic feedback on their performance. Feedback enables employees to modify their behaviors as necessary; 2) Provide good role models of achievement. Employees should be encouraged to have heroes to emulate; 3) Help employees modify their self-images. High-achievement individuals accept themselves and seek job challenges and responsibilities; 4) Guide employee aspirations. Employees should think about setting realistic goals and the ways in which they can attain them; and 5) Make it known that

¹⁸ Hardianto, Efektivitas Kepemimpinan Pada Lembaga Pendidikan, Prosiding Hidmapi, 2016, hlm. 98.

*leaders who have been successful are those who are higher in power motivation than in affiliation motivation.*¹⁹

c) Menyediakan penghargaan dan bangun kepercayaan bawahan

Seseorang akan bekerja secara maksimal apabila merasa dihargai. Kepala sekolah harus memberikan penghargaan yang sesuai dan adil kepada guru dan tenaga kependidikan lainnya. Penghargaan yang diberikan tidak harus berupa materi tetapi dapat juga dalam bentuk lainnya. Penghargaan yang tidak adil akan memancing perilaku kontraproduktif.

*Managers need to develop intrinsic reward systems that focus on personal importance or self esteem to integrate individual an organizational goals and to design challenging jobs*²⁰. Maksudnya adalah kepala sekolah perlu mengembangkan sistem penghargaan intrinsik yang berfokus pada kepentingan pribadi atau harga diri untuk mengintegrasikan tujuan organisasi individu dan untuk merancang pekerjaan yang menantang. Penghargaan akan menjadikan orang bekerja dengan lebih baik dan lebih termotivasi.

Kepala sekolah juga harus membangun kepercayaan bawahannya. Sivitas sekolah yang sudah percaya terhadap sekolah akan bekerja secara maksimal. Sepuluh langkah untuk membangun kepercayaan yaitu *show up, make intelligent noises, blow your own horn, create your own pedigree, can the honorifics, eschew the fads, learns the issues, cath a wave, act dispassionately and provide proactive value*²¹.

Guru yang sudah percaya terhadap sekolah akan bekerja sepenuh hati dan berupaya melakukan yang terbaik bagi sekolah.

¹⁹ Don Hellriegel and John W Slocum Jr, *Organizational Behavior 13th Edition* (South Western Cengage Learning, 2008), hlm. 168.

²⁰ James L. Gibson, *Organizational; Behavior Structure and Processes* (New York. McGraw Hill. 2012), hlm. 182.

²¹ Alan Weiss, *Organizational Consulting How to Be in Effective Internal Change Agent* (John Wiley and Sons Inc, 2003), hlm. 70-72.

Begitu juga tenaga kependidikan yang sudah percaya pada sekolah akan bekerja keras membangun sekolah. Kepercayaan antar sivitas sekolah akan terlihat dari komunikasi yang terbuka dan iklim sekolah yang kondusif. Tidak akan ada perasaan curiga antar sesama guru, atau antar sivitas sekolah.

2. Hambatan Dalam Mewujudkan Visi Misi Sekolah

Visi merupakan sasaran akhir dari sebuah organisasi. Sekolah juga memiliki visi yang harus diwujudkan. Dalam mewujudkan visi tentu saja banyak kendala yang dihadapi oleh sekolah. Sekolah yang tidak mampu mewujudkan visi bisa dikategorikan sebagai sekolah yang gagal.

Pencapaian visi sekolah ditentukan oleh kinerja sekolah. Kinerja sekolah ditentukan oleh kinerja personil sekolah. Kinerja yang tidak maksimal akan menyebabkan kegagalan sekolah mewujudkan harapannya. Faktor utama yang menyebabkan visi tidak tercapai adalah tidak kondusifnya iklim sekolah.

Iklim sekolah yang kondusif akan menjadikan sivitas sekolah bekerja dengan tenang dan bersemangat. Iklim sekolah yang kondusif juga menjadikan suasana akrab/ harmonis antar civitas sekolah. Hasil penelitian Waleed menyebutkan bahwa terdapat hubungan antara efektivitas kinerja dan iklim organisasi²². Adanya semangat kerja dan suasana akrab tentu saja visi sekolah akan lebih mudah dicapai.

Faktor kedua yang menghambat terwujudnya visi sekolah adalah kurangnya personil dan sarana prasarana. Kurangnya personil dan sarana prasarana bisa dari segi jumlah dan kualitasnya. Sekolah harus memiliki guru yang lengkap serta sesuai dengan bidang ilmu yang dibutuhkan. Begitu juga sarana prasarana mesti lengkap dan berkualitas baik.

²² Anonim, Waleed Ahmed Abdel-Razek *Factors Affecting the Effectiveness of the Job Performance of the Specialists Working in the Youth Care at Helwan University World Journal of Sport Sciences* 4 (2): 2011, hlm.116-125.

Kasetsart mengemukakan *imbalance of manpower and scarcity of modern equipment were factors which were obstacles to work performance*²³.

Dewasa ini penulis melihat bahwa personil dan sarana dan prasarana di sebagian besar sekolah masih kurang. Beberapa sekolah mengalami kekurangan guru dan sebagian sekolah kelebihan guru mata pelajaran tertentu. Belum lagi ketika sekolah harus memiliki perpustakaan sebagai jantungnya sekolah. Banyak sekolah yang belum memiliki perpustakaan yang representatif. Begitu juga dengan media dan alat pembelajaran lainnya. Apalagi jika sekolah tersebut merupakan sekolah yang baru berdiri akan sangat terasa sekali kekurangan personil dan sarana prasarana.

Faktor ketiga yang menghambat terwujudnya visi sekolah adalah masalah kekurangan dana. *Money has a complex effect on high achievers*.²⁴. Dana yang melimpah bisa menjadi faktor penentu keberhasilan. Untuk memberikan layanan prima dan kualitas tertentu tentu saja membutuhkan biaya tertentu.

Tidak akan mungkin keberhasilan suatu sekolah bisa diraih dengan dana yang pas-pasan. Penyediaan gaji, pelaksanaan program latihan, perlengkapan olahraga dan pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler tentu saja membutuhkan biaya. Begitu juga kegiatan pengawasan dan kegiatan supervisi yang membutuhkan biaya tertentu agar berjalan maksimal. Ketersediaan dana sangat penting dalam mewujudkan visi sekolah.

²³ Tengpongsthorn Kasetsart, *Factors affecting the effectiveness of police performance in Metropolitan Police Bureau Wuthichai Journal of Social Sciences* Kasetsart 38. 2017, hlm. 39-44.

²⁴ Don Hellriegel and John W Slocum Jr. *Organizational Behavior...*, hlm. 167.

D. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan di atas dapat disimpulkan beberapa poin dalam artikel ini, yaitu: 1) Upaya untuk mewujudkan efektivitas manajerial disekolah dapat dilakukan oleh kepala sekolah dengan peningkatan integritas dan menanamkannya pada bawahan, peningkatan motivasi dan menjadi motivator ekstrinsik bagi civitas sekolah dan menyediakan penghargaan serta bangun kepercayaan bawahan; 2) Adapun hambatan dalam mewujudkan visi sekolah adalah iklim sekolah yang tidak kondusif, kurangnya personil dan sarana prasarana serta kurangnya dana sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Borshtsh, Viktoriya. *Driving Forces Of Managerial Effectiveness*. Socio-economic Research Bulletin. Issue 3 (46), 2012.
- Chan, Shiau Wei, Tasmin, R., A. H. Nor Aziati, Raja Zuraidah Rasi, Fadillah Binti Ismail, Li Ping Yaw. *Factors Influencing the Effectiveness of Inventory Management in Manufacturing SMEs*. International Research and Innovation Summit (IRIS2017) IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering 226, 2017.
- Duryat, Masduki. *Kepemimpinan Pendidikan Meneguhkan Legitimasi dalam Berkontestasi di Bidang Pendidikan*. Bandung. Alfabeta, 2016.
- George, Jennifer dan Gareth Jones. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey Pearson Press, 2016.
- Gibson, James L. *Organizational; Behavior Structure and Processes*. New York. McGraw Hill, 2012.
- Hardianto, *Efektivitas Kepemimpinan Pada Lembaga Pendidikan*. Prosiding Hidmapu Jakarta, 2016
- Hardianto dan Eripudin. *The Pioneer Leader of Education Quality Culture Proceeding*. Seminar Internasional Padang, 2016.
- Hellriegel, Don and John W Slocum Jr. *Organizational Behavior 13th Edition*. South Western Cengage Learning, 2008.
- Kasetsart, Tengpongsthorn. *Factors affecting the effectiveness of police performance in Metropolitan Police Bureau Wuthichai Journal of Social Sciences Kasetsart* 38, 2017.
- Permendiknas No. 17 Tahun 2007 *Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*
- Permendiknas No 28 Tahun 2010. *Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/madrasah*.
- Pinnington, Ashley. *Human Resources Management: Ethics and Employment*. New York, Oxford University Press, 2007.
- Punia, B.K dan Saurabh Kant. *A Review Of Factors Affecting Training Effectiveness Vis-À-Vis Managerial Implications And Future Research Directions*. International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences. Vol.2 No 1, 2013.
- Robbins, Stephen dan Mary Coulter. *Management*. New Jersey: Prentice Hall, 2012.
- Schmidt, Busaba, Tepprasit Gulthawatvichai, Silpachai Suwanthada, Prapat Laxanaphisuth. *Factors Influencing The Effectiveness Of Campus Recreation Management: A Structural Equation Model*. Journal Human Movement, Vol. 18, No 2, 2017.
- Undang-Undang Sisdiknas No 20 Tahun 2003.

- Utami, Purwani Puji. *Pengaruh Kekuasaan dan Kreativitas Terhadap Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di SMA Negeri se Kota Bekasi*. Prosiding Seminar Nasional MP, 2017.
- Wagner, John dan Hollenbeck. *Organizational Behavior*. Oxon. Routledge, 2010.
- Waleed Ahmed Abdel-Razek. *Factors Affecting the Effectiveness of the Job Performance of the Specialists Working in the Youth Care at Helwan University* World Journal of Sport Sciences 4 (2), 2011.
- Weiss, Alan. *Organizational Consulting. How to Be in Effective Internal Change Agent*. John Wiley and Sons Inc, 2003.
- <https://alihamdan.id/apa-itu-visi-dan-misi/> Diakses 15 April 2018.
- <http://www.gurupendidikan.co.id/visi-misi-pengertian-tujuan-contoh-perbedaan/> Diakses April 2018